

Guião de Entrevista Semiestruturada

O Planeamento Estratégico nos Hospitais Portugueses num contexto de austeridade: O Caso Particular dos Hospitais E.P.E.



Parte I: Estrutura Organizacional

Nome da Organização:

Localização:

1. No _____ existe uma Direção/Divisão/Departamento específica de Planeamento Estratégico?

☐ Sim

☐ Não (Se não, passar para a Parte II).

1.1 Em termos de Organograma, como se posiciona a Direção/Divisão/Departamento de Planeamento Estratégico?

☐ Depende diretamente do órgão máximo da organização (Conselho de Administração)

☐ Depende de um nível hierárquico abaixo ao órgão máximo da organização

☐ Outra, Qual? _____

1.2 Indique as funções da Direção/Divisão/Departamento de Planeamento Estratégico?

☐ Planeamento

☐ Contabilidade

☐ Controlo

☐ Outras. Quais? _____

1.3 Indique as ações em que se consubstanciam, concretamente, as funções da Direção/Divisão/Departamento de Planeamento Estratégico?

☐ Gestão e Acompanhamento do Planeamento;

☐ Apoio na elaboração dos Planos Estratégicos (Plano (s) de Negócio (s) solicitados pela Administração Regional de Saúde (ARS);

☐ Consolidação dos Planos parcelares;

☐ Apoio na elaboração dos orçamentos;

☐ Definição dos objetivos;

☐ Outras. Quais? _____

1.4 Utilizando a seguinte escala, indique os fatores que contribuíram para a introdução do planeamento estratégico na sua organização.

(CP) Contribui Pouco (C) Contribuiu (CB) Contribuiu Bastante

- ☐ Obrigatoriedade da apresentação do Plano Estratégico por parte da ACSS.
- ☐ Mais e melhor informação.
- ☐ Definição de objetivos.
- ☐ Aspetos Financeiros.
- ☐ Outros. Quais? _____

Parte II: O Processo de Planeamento Estratégico

1. A quem é atribuída a responsabilidade de Planeamento Estratégico?

- ☐ Conselho de Administração
- ☐ Diretor Clínico
- ☐ Diretor Financeiro
- ☐ Outros; Quais? _____

2. Utilizando uma escala de 1 a 4, identifique qual a extensão do envolvimento do Conselho de Administração na última grande revisão do plano estratégico. Sendo que o 1 representa - Nenhum envolvimento, o 2 - Pouco Envolvimento, 3 - Envolvimento Parcial, 4 - Envolvimento Total.

- ☐ 1 - Nenhum Envolvimento
- ☐ 2- Pouco Envolvimento
- ☐ 3 – Envolvimento Parcial
- ☐ 4- Envolvimento Total

3. Utilizando uma escala de 1 a 4, identifique qual o grau de envolvimento dos médicos na última grande revisão do plano estratégico. Sendo que o 1 representa - Nenhum envolvimento, o 2 - Pouco Envolvimento, 3 - Envolvimento Parcial, 4 - Envolvimento Total.

- ☐ 1 - Nenhum Envolvimento
- ☐ 2- Pouco Envolvimento
- ☐ 3 – Envolvimento Parcial
- ☐ 4- Envolvimento Total

4. Indique quais as etapas/fases do processo de planeamento estratégico prosseguido pelo _____?

Fases	Existe?
1. Definição da Missão	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
2. Análise dos Pontos Fortes e Fracos	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
3. Análise das Ameaças e Oportunidades	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
4. Estabelecimento de Premissas	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
5. Planeamento de Contingência (Risco)	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
6. Definição de Objetivos e Metas	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
7. Identificação/Avaliação/Seleção de Estratégia	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
8. Planeamento Funcional	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
9. Programação Estratégica	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
10. Orçamentação Operacional	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
11. Orçamentação Estratégica	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
12. Controlo Estratégico	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
13. Controlo Operacional	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>

- 4.1 Há alguma fase que não tenha sido mencionada e que faça parte do processo de planeamento estratégico? Se sim, qual?

5. Ainda na sequência da pergunta anterior, refira para cada uma das fases:
Quem participa? E que tarefas desempenha?

Fases		Quem participa?	Que tarefa desempenha?		
			Preparação	Elaboração	Aprovação
1	Definição da Missão				
2	Análise dos Pontos Fortes e Fracos				

3	Análise das Ameaças e Oportunidades				
4	Estabelecimento de Premissas				
5	Planeamento de Contingência (Risco)				
6	Definição de Objetivos e Metas				
7	Identificação/Avaliação/Seleção de Estratégia				
8	Planeamento Funcional				
9	Programação Estratégica				
10	Orçamentação Operacional				
11	Orçamentação Estratégica				
12	Controlo Estratégico				
13	Controlo Operacional				

6. O processo de planeamento estratégico ocorre com que periodicidade?

7. Indique que tipo de objetivos são fixados no plano estratégico (n.º doentes tratados, tempo de ocupação das camas, etc.)?

8. Utilizando a escala seguinte, classifique cada uma das seguintes afirmações, por forma a refletir a sua opinião relativamente ao processo de planeamento adotado na sua organização:

(D) Discordo (C) Concordo (C/P) Concordo Plenamente

- ☐ Estabelece objetivos de curto prazo (1 ano), com base em dados históricos.
- ☐ Procede a previsões para o MLP, recorrendo a modelos quantitativos.
- ☐ Desenvolve um diagnóstico estratégico, envolvendo vários níveis hierárquicos da organização.
- ☐ As decisões são registadas em documentos escritos.
- ☐ As ações são calendarizadas com antecedência e distribuídas ao longo do ano.
- ☐ As decisões são tomadas oportunamente, por vários efetivos, consoante o tipo de situação que ocorre.

9. Existe para o efeito algum Manual de Planeamento?

- ☐ Sim
- ☐ Não

10. Utilizando uma escala de 1 a 5, indique qual o grau de execução real do plano estratégico no IPO Porto? (Sendo que o 1 representa Não executado, 2 – Pouco Executado; 3 – Parcialmente Executado; 4 - Executado e o 5 - Totalmente Executado).

- ☐ 1 – Não Executado
- ☐ 2- Pouco Executado
- ☐ 3- Parcialmente Executado
- ☐ 4 – Executado
- ☐ 5 – Totalmente Executado

11. A ACSS aponta o “planeamento e controlo de gestão” como meios fundamentais para “ajudar a cumprir o objetivos do Serviço Nacional de Saúde (SNS)”. Pensa que a ACSS tem conseguido transmitir a mensagem aos Conselhos de Administração e explicar com clareza os seus objetivos?

☐ Sim

☐ Não

11.1 Porquê?

12. O financiamento da atividade dos Hospitais E.P.E. com base em contratos-programa e numa base prospetiva, contribui para o desenvolvimento de meios internos de controlo e de acompanhamento da atividade?

13. Considera que a informação gerada pelo plano estratégico é adequada no contexto da gestão hospitalar?

14. Considera que, em termos gerais, a adoção de planos estratégicos beneficia o Hospital na prossecução da sua missão?

15. O atual cenário de austeridade fez com que o hospital redefinisse a sua missão?

15.1.1 Se sim, de que modo?

16. Acha que o processo de planeamento contribui para a redução de custos, para o aumento da eficiência, economia e eficácia na prestação de cuidados de saúde? Se sim, em que medida e de que modo?

17. Há uma política de redução de custos, adicional à exigida pelo governo?

17.1 – Se sim, qual?

18. Existem objetivos definidos para os diferentes níveis hierárquicos?

18.1 Se sim, poderá dar exemplos?

-
-
19. Neste momento tão delicado que Portugal atravessa, e em concreto o setor da saúde, quais as políticas de orientação interna adotadas pelo hospital?

19.1 Poderá dar-me um exemplo de uma dessas políticas?

Parte III: Instrumentos de Monitorização Estratégica Utilizados

1. Na monitorização do processo de planeamento estratégico o IPO Porto recorre a instrumentos e indicadores de gestão?

☐ Sim

☐ Não

2. Utiliza algum dos seguintes instrumentos na monitorização do plano estratégico:

☐ *Activity Based Costing*(ABC)

☐ Análise Custo-benefício

☐ Análise SWOT

☐ *Balancead Scorecard*(BSC)

☐ *Benchmarking*

☐ Matriz BCC (Análise da Cadeia de Valor)

☐ *Tableau de Bord*

☐ Outros. Quais? _____

3. Os métodos de custeio como o *Activity Based Costing* (ABC) são outro dos instrumentos que podem ser utilizados na monitorização do desempenho organizacional. Este método identifica as atividades numa organização atribuindo-lhe um custo com recurso a todos os produtos e serviços de acordo com o consumo real de cada um, permitindo às organizações analisar a rentabilidade dos clientes possibilitando uma análise mais precisa de cada um deles. Em que medida e de que modo considera importante a utilização deste método?

3.1 O Hospital utiliza um método de custeio? Se sim, qual?

4. A Análise Custo-Benefício valoriza todos os efeitos positivos e negativos previsíveis decorrentes de determinada situação, tornando-se fulcral no processo de planeamento estratégico. Em que medida e de que modo considera importante esta análise?

5. A Análise SWOT constitui uma ferramenta de planeamento estratégico utilizada para fazer a análise da organização e do seu meio envolvente, sendo utilizada como base para a gestão e para o processo de planeamento estratégico. Em que medida e de que modo considera esta análise importante para a tomada de decisão?

6. Outro instrumento integrado que operacionaliza a visão e a estratégia de uma organização a longo prazo é o *Balancead Scorecard* (BSC), nomeadamente através da análise financeira, dos clientes, dos processos internos e da aprendizagem. Em que medida e de que modo considera importante a utilização deste instrumento?

- 6.1 A Administração atual desta unidade hospitalar teve em conta estas quatro perspetivas?

7. O Memorando de Entendimento celebrado entre o Estado português e a *Troika*, prevê no seu articulado a adoção da prática de *Benchmarking* – processo contínuo de comparação do desempenho organizacional entre dois ou mais sistemas, procurando os melhores processos, ideias mais inovadoras e os procedimentos de operação que conduzam a um desempenho superior – considerando que se devem criar medidas que permitam a comparação do desempenho hospitalar com base num conjunto abrangente de indicadores. Em que medida e de que modo considera importante a utilização desta prática?

- 7.1 Na prossecução do planeamento estratégico o Hospital utiliza este instrumento?

8. O *Tableau on the Board* é uma ferramenta de controlo de gestão estruturada a partir de um painel de indicadores-chave, que permite ao gestor acompanhar o desempenho organizacional dentro de parâmetros previamente definidos, contribuindo para a redução da incerteza e facilitando a previsão de risco inerente a todas as decisões. Em que medida e de que modo considera que esta ferramenta o ajudaria na tomada de decisão?

8.1 Porquê?

9. Tendo em conta a atual conjuntura económica, e as fortes restrições orçamentais impostas ao sector hospitalar, quais os mecanismos/ferramentas de gestão que estão a ser utilizadas pelo hospital para responder àqueles desafios?

Obrigado pela sua colaboração!